

Тема 3. Командні зміни

- 3.1. *Поняття групи та переформування її в команду.*
- 3.2. *Типи корпоративних команд.*
- 3.3. *Покращання продуктивності (ефективності) команди.*
- 3.4. *Моделі та стадії розвитку команди.*
- 3.5. *Керівництво при командних змінах. Пастки Біона.*
- 3.6. *Вплив індивідуумів на динаміку команди.*

3.1. *Поняття групи та переформування її в команду*

Група – це деяка кількість людей, які взаємодіють один з одним, психологічно усвідомлюють один одного і сприймають себе як групу.

Команда – це зібрання двох або більше людей, які взаємозалежно і адаптивно взаємодіють для досягнення певних спільних і значимих цілей.

Відмінності групи від команди див. в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Відмінності між групою і командою

<i>Ознаки відмінності</i>	<i>Група</i>	<i>Команда</i>
Розміри	Необмежена в розмірах	Обмежена в розмірах
Наявність цілей	Загальні інтереси	Загальні цілі
Приналежність чи взаємодія	Відчуття приналежності до чогось або усвідомлення себе як частини цілого	Взаємодія між членами для досягнення індивідуальних або групових цілей
Взаємозалежність	Взаємозалежність в бажаних межах	Взаємозалежність для досягнення індивідуальних і групових цілей
Відповідальність	Можлива відсутність іншої відповідальності крім відчуття приналежності до групи	Розподіл відповідальності
Підзвітність	Можлива відсутність підзвітності крім "договірної" (час від часу)	Індивідуальна підзвітність (постійно)
Наявність роботи	В групі не обов'язково є робота	Команда працює разом: фізично або віртуально

Коли необхідна команда?

Команда необхідна, коли є великий обсяг взаємопов'язаних робіт, або коли задача занадто складна для розуміння однієї людини.

Кейсі вважає, що існує чіткий зв'язок між рівнем невизначеності задачі (**РНЗ**) і ступенем необхідності командної роботи (**СНКР**): *чим вищий РНЗ, тим більший СНКР*. При цьому необхідно розрізняти визначені і менш визначені (невизначені) задачі та рішення.

3.2. Типи корпоративних команд

В організаціях може бути багато різних типів команд. Розглянемо основні з них:

- робоча команда, у тому числі самокерована команда;
- паралельна команда;
- проектна команда;
- матрична команда;
- віртуальна команда;
- мережева команда;
- управлінська команда;
- команда змін.

Робоча команда. В організаціях більшість людей є членами робочих команд. В таких командах одна людина здійснює керівництво і є відповідальною за поставки, послуги чи роботи. Дані команди є відносно стійкими щодо цілей, процесів та складу. Їх задача – підтримка проектів і управління ними за допомогою комбінації існуючих процесів на основі оперативної стратегії. Такі команди є частиною звичайної ієрархічної структури.

Самокерована команда. Це підвид робочої команди, який характеризується такими ж властивостями, але без менеджера або куратора. Зазвичай керівництво здійснюється колективно або розподільчо (рішення приймають окремі особи). Найчастіше такі команди зустрічаються в обробній промисловості, де акцентується увага на доставці товару або послуги.

Паралельна команда. Паралельні команди створюються на певний термін і використовуються з метою, яка відрізняється від управління звичайним бізнесом. Їх найчастіше використовують для консультацій, вони мають обмежену владу. Паралельні команди не входять в традиційну ієрархію управління, а управляються послідовно або паралельно цій структурі. Вони не обов'язково несуть відповідальність за впровадження змін, але часто сприяють управлінню змінами. Прикладами паралельних команд можуть бути такі:

- команда, утворена для покращання якості;
- команда для усунення проблеми або прийняття рішень, що не стосуються звичайних процесів управління;
- команда для допомоги співробітникам;
- команди, пов'язані з іншою метою.

Проектна команда. Створюється для виконання конкретного проекту, має обмежений термін існування і ясні цілі. Це команда з перехресною функціональністю, тобто вона складається із співробітників з різними функціями. залежно від масштабу проекту люди працюють в команді на постійній або на тимчасовій основі. Як правило є менеджер проекту та спонсор проекту (топ-менеджер). Проектні команди безпосередньо пов'язані з внесенням змін.

Матрична команда. Зазвичай зустрічається в організаціях, якими управляють відповідно до проектів. При цьому організації необхідно виконати ряд проектів, щоб досягти поставлених цілей. Для кожного проекту є окремий менеджер, але члени команди зібрані з функціональних підрозділів організації. Члени команди підзвітні і менеджерам проекту, і своїм функціональним керівникам. Тобто має бути баланс влади між проектами і функціями.

Віртуальна команда. Ця команда не локалізована в одному місці (наприклад, команда з продажів). Члени такої команди зустрічаються рідко, або взагалі не зустрічаються. Це групи географічно або організаційно розподілених співробітників, які спілкуються за допомогою телекомунікаційних та інформаційних технологій для виконання задач організації. Перевага віртуальних команд полягає в тому, що організація може кинути на завдання кращих професіоналів, де б вони не знаходились. Незручність таких команд – значні відстані між членами команди, вони знаходяться в різних часових зонах, країнах, континентах і культурах. Це ускладнює спільну роботу, яка потрібна при вирішенні складних задач. Виникають також проблеми щодо керівництва – на відстані складніше здійснювати щоденне управління і розвиток. Стосовно змін існує парадокс: з одного боку члени команди швидше реагують на зміни, а з іншого боку підвищується необхідність в спілкуванні, визначенні задач і ролей, в підтримці – а у віртуальному просторі дані потреби задовольнити досить складно.

Мережева команда. Такі команди використовують національні, міжнародні і всесвітні організації для того, щоб згуртувати колектив, а також для розповсюдження знань з одного відділу по всій організації. На перший погляд віртуальні і мережеві команди можна було б об'єднати в одну категорію. Але мережеві команди схожі на паралельні, оскільки їх мета – не звичайна бізнес-задача, а підвищення стійкості і працездатності організації шляхом збільшення обсягу знань. Мережеві команди є начебто "якорем" для організацій в період змін.

Управлінська команда. Несе повну відповідальність за діяльність. Є центром для переведення вищих цілей організації в конкретні задачі різних підрозділів. Вона дещо схожа на робочі команди, оскільки виконує плани дій, але вона значно частіше вносить зміни. Старша управлінська команда витрачає менше часу на звичайні бізнес-задачі і більше – на програму змін. Члени такої команди відповідають за загальний успіх або провал компанії, тобто несуть колективну відповідальність за керівництво. Старша управлінська команда звітує перед власниками, акціонерами, політиками тощо. Управлінська команда разом з командою змін ініціюють зміни і управляють ними.

Команда змін. Вона створюється, коли з'являється необхідність запланованих або не запланованих змін. Командою змін може бути:

- старша управлінська команда, відповідальна за управління і зміни;
- спеціальна проектна команда, створена для впровадження змін;
- паралельна команда, вбудована в структуру організації як провідник для зворотного зв'язку.

Цей тип команди є важливим для забезпечення процесу змін.

3.3. *Покращання продуктивності (ефективності) команди*

Дослідники процесу змін та діяльності команд виділяють *п'ять елементів ефективності або неефективності команди*:

1. *Задача, планування і постановка цілі.* Згідно досліджень найбільш ефективні команди чітко усвідомлюють свою ціль, організують роботу, відповідно планують і ставлять задачі. Сама постановка цілі уже є мотивуючим фактором для всієї команди. Згідно досліджень ефективність роботи зростає в середньому на 16%, коли частиною діяльності команди стає постановка цілі. Особливо важливою ясність цілі є при змінах. Але не можна притримуватись старих цілей, навіть якщо вони дуже ясні, коли змінились обставини.

2. *Ролі в команді.* Логічно збудувати (сформувати) команду – це кращий спосіб досягти цілі. Окремі члени команди повинні знати свої ролі, а також ролі колег, і знати перед ким звітувати. Чіткий розподіл по ролях забезпечує розуміння причини змін і систему підтримки для виконання задачі. Під час змін ситуація стає більш гнучкою, це може призвести до непомічених проблем або до спів падання ролей. Члени команди можуть стати менш ініціативними, активними або сміливими в рішеннях.

3. *Процес функціонування команди.* В основі ефективності групи лежить участь в усіх групових робочих процесах та вироблення спільного підходу. команді необхідно обговорювати частоту, час і програму дій, методологію усунення проблем і прийняття рішень, основні норми, процедуру усунення конфлікту, механізм заохочення окремих членів команди, тип і стиль підведення підсумків. Під час змін вище перераховані моменти можуть викликати додаткове напруження, тому необхідно їх обговорити завчасно.

4. *Міжособистісні відносини в команді.* Членам команди слід активно спілкуватись один з одним. Щоб ясно зрозуміти цілі, ролі і процеси, необхідно їх разом обговорювати. Спілкування має бути "здоровим", тобто відкритим, позитивним, орієнтованим на ціль. А також має бути забезпечене створення можливостей зворотного зв'язку для розвитку атмосфери високої довіри. Високий рівень довіри допомагає подолати внутрішній конфлікт, який часто виникає при змінах.

5. *Відносини між командами.* Окремо команди ніколи не зможуть досягти цілей організації. Задачі команди можна вирішити тільки завдяки зовнішній взаємодії. Навіть якщо команда повністю досконала з точки зору перших чотирьох елементів, обов'язково слід приділяти увагу відносинам між командами. Йдеться про зростання стратегічних партнерств і всесвітніх організацій. Зв'язок між командами слід зміцнювати: навколишнє середовище стрімко змінюється, і щоб вижити, слід мати необхідну інформацію.

3.4. *Моделі та стадії розвитку команди*

Усі команди переживають зміни в перші дні свого існування, при якійсь важливій події, при появі нового члена колективу, при звільненні основного співробітника, при зміні складу команди, при збільшенні тиску ззовні, при зміні атмосфери в організації тощо. При цьому будь-яка команда проходить певні стадії розвитку в прагненні до ефективної роботи і досягнення цілей.

Згідно досліджень різних авторів в даному випадку можливі різні моделі розвитку команд (рис. 3.1 – 3.7).

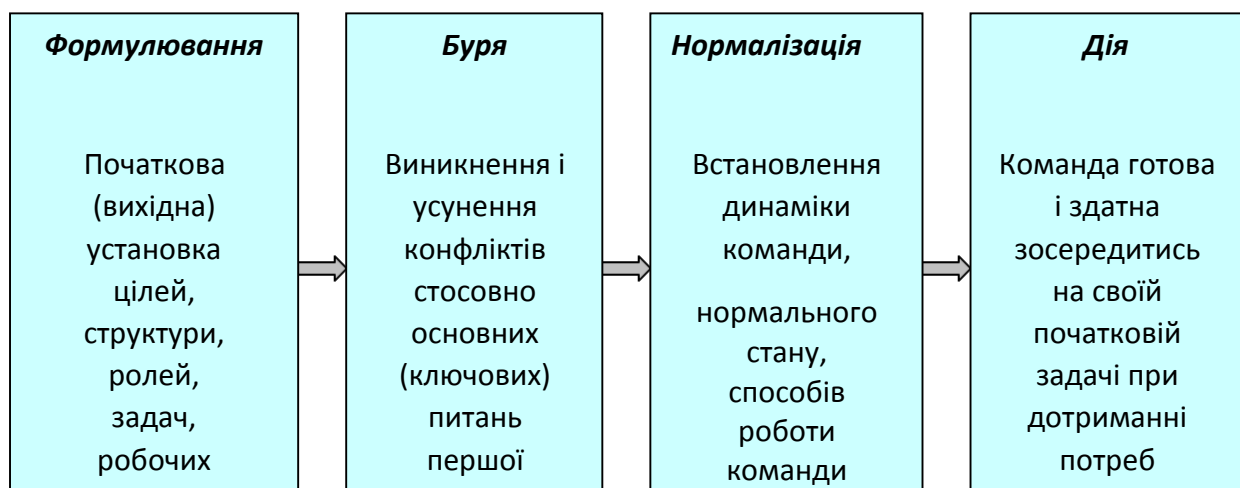


Рис. 3.1. Модель Такмана

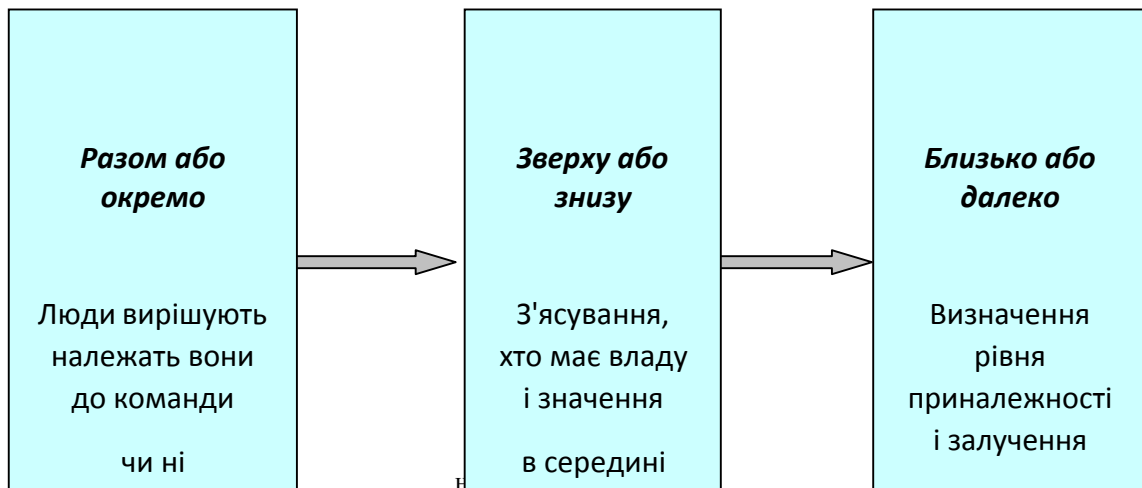


Рис. 3.2. Модель Шутца

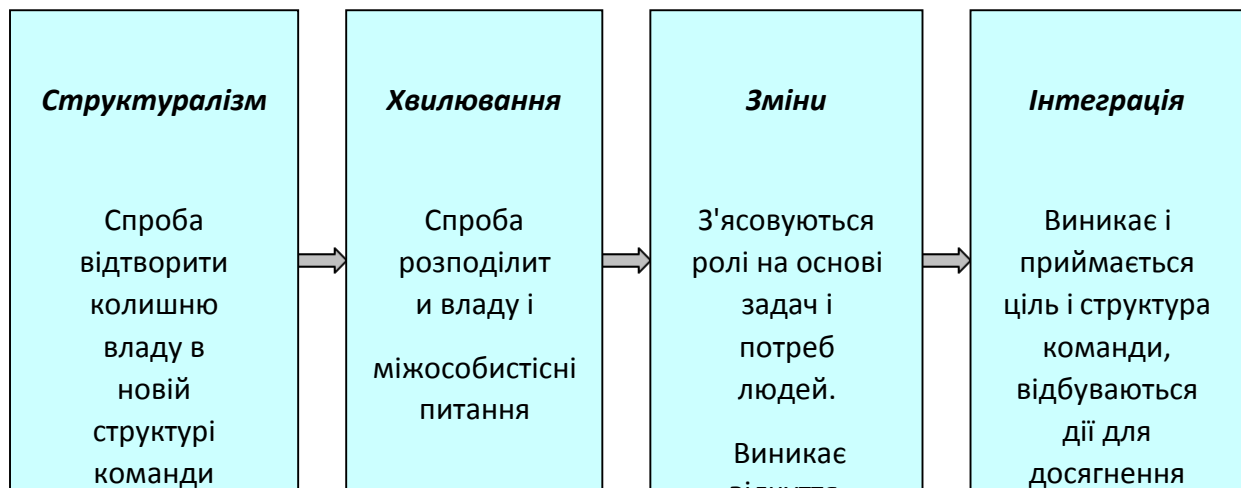


Рис. 3.3. Модель Модліна і Фаріса

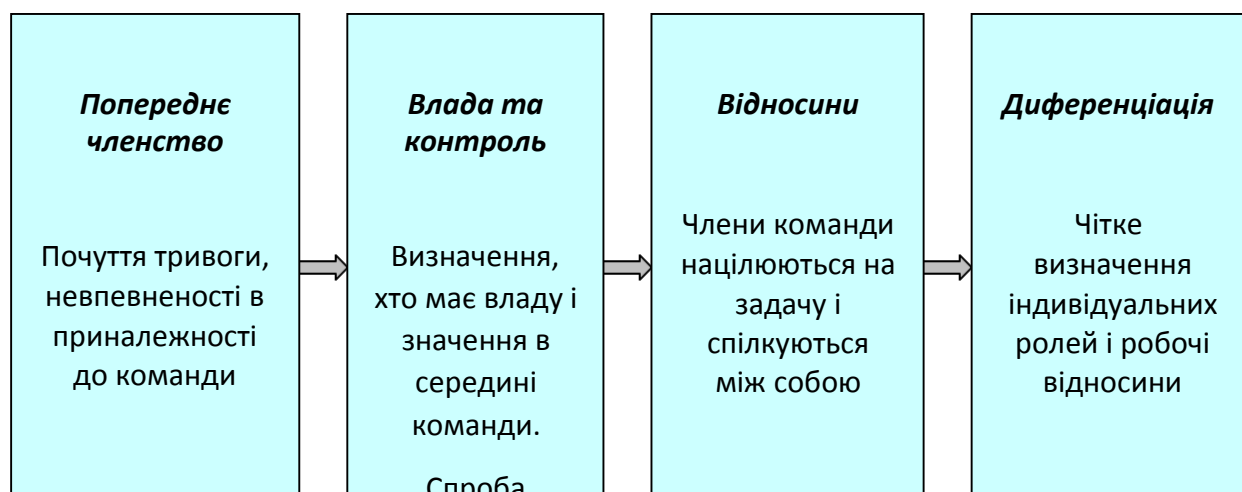


Рис. 3.4. Модель Уїт-такера

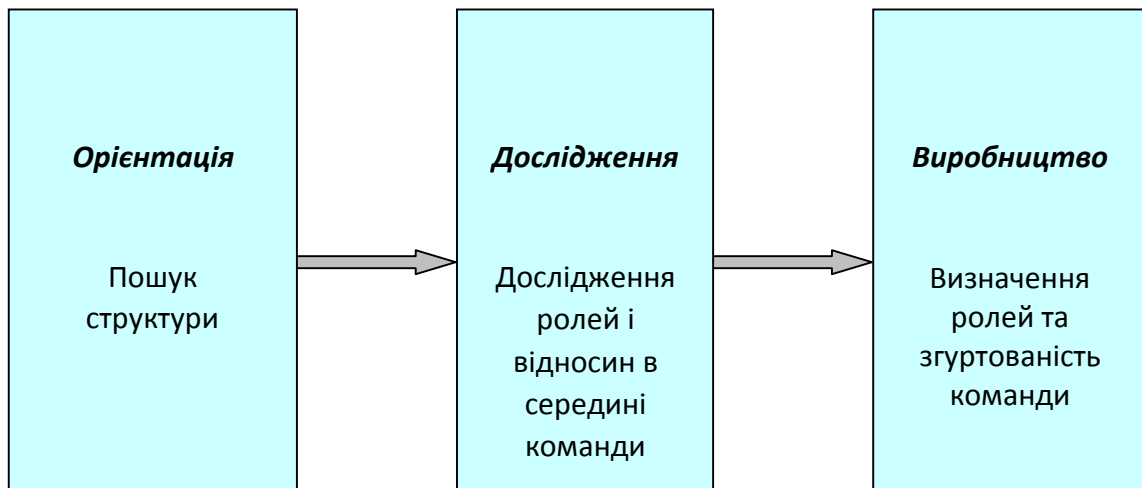


Рис. 3.5. Модель Хілла і Грюнера

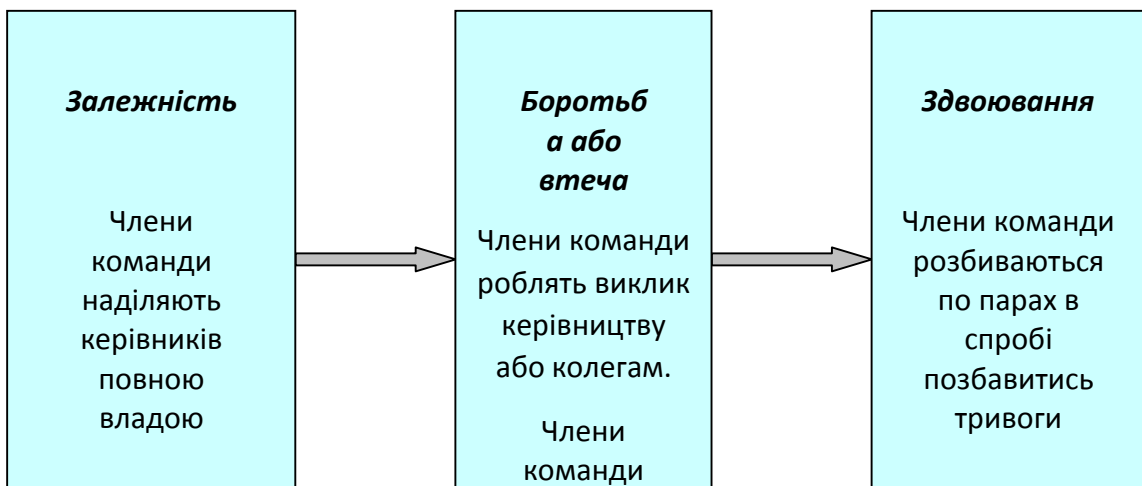


Рис. 3.6. Модель Біона

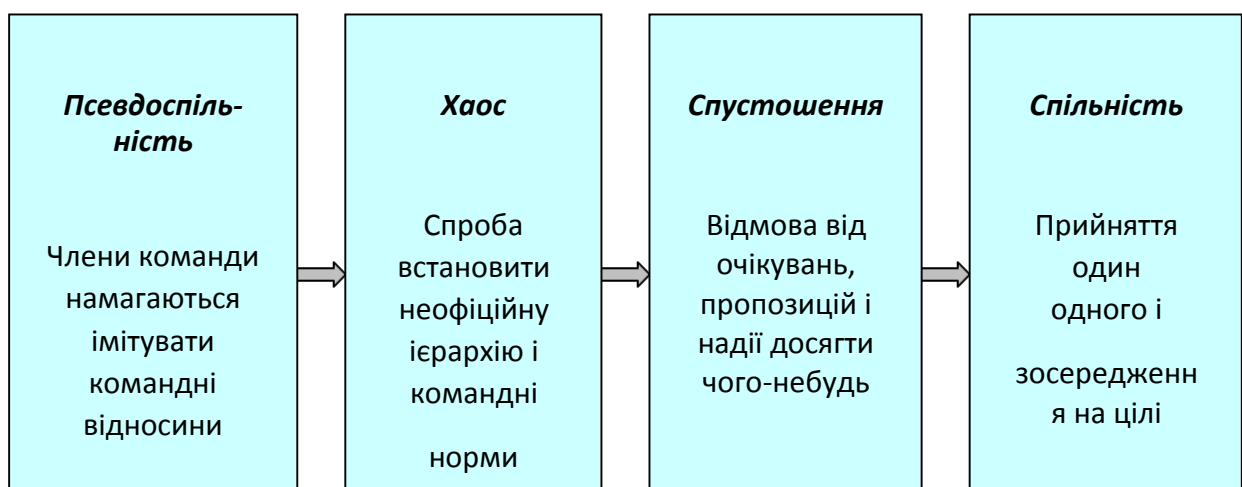


Рис. 3.7. Модель Скотта Пека

3.5. Керівництво при командних змінах. Пастки Біона

При здійсненні командних змін менеджерам слід звернути увагу не лише на фази розвитку групи (див. питання 3.4), але й на проблеми, які можуть виникнути при керівництві. Ці проблеми, зокрема, виділені в роботах Біона, Скотта Пека і Турке. Розглянемо їх.

1. *Залежність*. При утворенні команди її члени шукають людину, яка підкаже їм що робити. Люди хочуть справитися із своєю задачею і думають, що хтось знає, як потрібно працювати. Задача керівника і самої групи при цьому наступна: встановити довіру до начальства, визначити межі відповідальності керівництва, дати повноваження іншим членам. Керівник повинен нести індивідуальну відповідальність, а також уповноважити інших роботи теж саме і впевнитись, що люди діють у вірному напрямку.

2. *Конфлікт або "боротьба чи втеча"*. Небезпека загрожує команді не лише ззовні, але й з середини. Це конфлікт між керівником і групою або між членами команди. На цій стадії виникають питання про владу і місце кожного співробітника в неофіційній ієрархії. Задача керівника вивести на поверхню усі питання і опрацювати їх за допомогою або чесного і відвертого обміну думками, або з'ясування ролей і сфер відповідальності.

3. *Творчість або "здвоювання"*. Йдеться про уявні перестороги. утворюються пари в середині групи або між керівником і ще якоюсь людиною зі сторони – вони вважають, що це вирішить проблему і позбавить їх тривоги. Тобто члени групи, які є розчарованими і відчувають себе невдахами, намагаються новими утвореннями ("здвоюваннями") віднайти надію на краще. Задачі керівника: заохотити команду продовжувати виконання обов'язків і брати на себе особисту відповідальність за просування вперед. Спільна робота вимагає великої відкритості спілкування і потоку інформації.

4. *Згуртованість і затишок або "єдність чи комфорт"*. Команда вважає, що зібралась для досягнення високих цілей, в той час, як за бажанням вищих сил її члени можуть втратити себе на стадії повної єдності. Команда несвідомо відволікається від першочергової задачі (адже створення комфорту і єднання – це не основна задача). Хороше тісне співробітництво потрібне усім, але це не основна задача. Зайва концентрація на єднанні призводить до відволікання від основної мети. Задача керівника і групи – забезпечити взаємозалежне робоче існування при спільному вирішенні проблеми. При цьому керівник повинен задати тон і темп.

3.6. Вплив індивідумів на динаміку команди

3.6.1. МБТІ і команди

Використаємо типологію особистості Майєрс-Бріггс для визначення впливу особистості на команду і навпаки.

При командних змінах індивідуальні члени зазвичай можуть діяти по одній із чотирьох моделей:

- *задумливі реалісти* – з'ясовують різницю між тим, що необхідно зберегти, і тим, що потрібно змінити; дещо вони захочуть залишити без змін;
- *задумливі новатори* – будуть довго і напружено роздумувати над змінами, які з'являться завдяки їх поглядам на майбутнє; вони постараться думати про зміни по-іншому;
- *активні реалісти* – їм потрібно прискорити справу, щоб підвищити ефективність процесу; вони зацікавлені в діях;
- *активні новатори* – це творчі особистості, вони захочуть спробувати щось нове.

3.6.2. Типологія учасників командних змін за М. Белбіном

За допомогою досліджень М. Белбіна з'ясуємо, з яких типів особистості формуються найбільш ефективні команди. Белбін виділив такі *ролі*:

- *голова (очільник)* – координує роботу команди в досягненні цілей, використовуючи спілкування і навички співробітників; орієнтований на людей;
- *формувальник* – орієнтується на досягнення цілі, намагається надати форму і структуру напрямкові команди, використовує ентузіазм і ініціативу;
- *новатор* – генерує ідеї для команди за допомогою уяви і знань, не вдаючись в деталі;
- *контролер (оцінювач)* – бачить просування справи загалом; накопичує інформацію, порівнює її, інтерпретує та оцінює динаміку;
- *виконавець* – прагматик, може втілювати ідеї на практиці, прагне до стабільності та встановленого курсу діяльності;
- *дослідник ресурсів* – здатний забезпечити доступність необхідних ресурсів за допомогою своїх зв'язків, а також міжособистісного спілкування і позитивного настрою;
- *командний гравець* – зосереджений на успішності команди; здатний побачити, винести на обговорення і обдумати сигнали командної динаміки, провести команду через складну емоційну ситуацію;
- *той, що завершує роботу* – працює, щоб вчасно встигнути, дуже уважний до деталей і дисциплінований в підході до вирішення задач.

В команді повинно бути якомога більше типів, вказаних Белбіном. В різних командах необхідні різні ролі.

Базова: [1, 2, 4]

Допоміжна: [1, 2, 6, 8]

